

89-91

高校、毕业生、用人单位、人才引进

(33)

高校毕业生引进过程中的不足及对策性分析

张天雪

G647.38

(浙江师范大学教科院, 浙江 金华 321004)

摘要:近年来,不少专家、学者都在撰文分析“大学生就业难”这一客观现实,但笔者认为这只是抓住了矛盾的一个方面,而矛盾的另一面——用人单位引进人才问题研究则不多。事实上,我国目前仍有很多高校,特别是一些地方性与经济欠发达地区的高校,人才引进工作的难度还是相当大的。本文试图以此为切入点,对高校毕业生引进过程中不足进行归因,并作出相关对策性分析。

关键词:结构性与区域性失业 承诺与践诺 近亲繁殖 预警机制

中图分类号:G451.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1003-2614(2000)02-0089-03

近些年来,各地高校毕业生分配与引进工作明显有提前的趋势,加之今后几年高校的不断扩招,使一些学校,特别是一些地方性院校师资出现了不同程度的短缺,因此对人才的引进工作也更为重视。投入的人力、物力、财力的比重都有大幅度提高。但如果不做好引进工作的科学性分析、理论性把握,往往造成该项工作的事倍功半,使其功效严重失衡。

一、对引进工作困难估计不足,盲目乐观,使引进工作失败

近几年,舆论媒体和学术期刊纷纷载文,报道或分析大学毕业生就业难的现实,这样的论证是从矛盾的一个方面解剖问题的,即从就业的主体角度研讨的。事实上,大学生就业与用人单位吸纳人才是同一矛盾的两个方面。只分析前者会导致一些高校人事部门对人力资源盲目乐观。错误地认为求大于需的状况使人才引进难度在减少。而现实则是当前我国大学生就业

难属于结构性和区域性失业,并非已进入了人才的买方市场,特别是学历较高的研究生,不但数量上严重不足,更存在着区域流向性和行业流向性等多方面的失衡,使本就紧张的人才需求矛盾更为突出,特别是一些地方性的或不具备“名牌效应”的、内陆地区的一些高校,如果对困难没有充分的准备,笨鸟不先飞,下手力度小,结果往往是令人失望的。

鉴于此,笔者认为,在毕业生分配与引进的矛盾中,要强调两点论,即一方面培养单位要对毕业生进行良好的职前指导,做好毕业生的思想和心理工作。使其能全面剖析自身能力,进行恰当的自我定位,正确分析自身价值发挥度的最佳行业和最佳区域。一般而言,沿海地区开放较早,经济相对比较发达,信息畅通,就业机会多,文化氛围浓,对毕业生诱惑力大,但其浮躁、人才堆积、生存竞争压力大、文化差异等又是对刚刚走上工作岗位的青年人的不利因素,而内陆地区从政策导向上看,国家正在向其倾斜,经济也在快速发展,而恰恰是这样的创业地区对人才的重视度才是最大的,发展的机会也是很多的,并且内陆一些高校由于过去计划经济的原因,一般基础都比较牢,适合搞基础性和理论性研究,使人能沉下心来,踏踏实实做事,为自身的再发展蓄电和充电。另一方面,用人单位切勿盲目乐观,应树立长远的和可持续发展的观点,因为人才培养周期长,趁目前出现的“大学生就业难”的表象,多招聘储备一些优秀人才,使进一步发展具有充足的人力资源。21 世纪是科技和教育的世纪,而科技与教育之本在于人、人的素质,谁拥有一支高素质的人才梯队,谁就有可持续发展的资本与动力。因此,人才引进是一场对未来的争夺战,只有早做准备,加大力

度,加大投入,广开门路,才能在这场“战争”中占有主动权,特别是那些非重点高校和非经济发达地区的高校。

二、承诺与践诺之间存在较大差异,使人才得而复失

要人难,留住人,特别是留住人心更难。中国知识分子自古就有“士为知己者死”的传统品德,因此我们的高校在制订人才引进的优惠政策时,要充分考虑求职者的心理需求层次。但事实上却是目前一些高校在招聘广告上或在与求职者面试时,书面的和口头的承诺是很多的,对高校的现状进行不切实际的介绍,或只谈学校优秀的一面,对于自身的不足往往避而不谈或轻描淡写,使求职者心理期望值陡然增高。从毕业生求职角度而言,用人单位的需要显然已构成了目标效价,而当你迫切需要他时,目标效价又在不断提高,而用人单位的承诺对求职者又构成了期望值,承诺愈大,期望值愈高,故对用人单位的向往性(即激励力量)也愈大。这样的承诺是可以吸引人才流人的,但当现实与期望不符时,即用人单位无法或不能完全践诺时,引人的心理落差会陡然加大,产生严重的心理失衡,原本对新岗位就存有陌生感,故产生一种被“骗”的感觉就很自然了,对用人单位难免存在理解上的障碍,而当这种障碍无法消除时,就有另觅他处的想法,即使用人单位用合同、协议书、人事档案等予以硬性的“管、卡、压”,其后果也只能是“身在曹营心在汉”了。

鉴于此,笔者建议,用人单位在招聘人才过程中切忌夸大事实和自身能力,实事求是地制订相关政策,承诺就要践诺,不能以一种“商业广告”的方式对毕业生进行诱导。即使协议书签订了,也不意味着引进工作的成功,其后续工作更为重要,不能协议签订前笑脸相迎,协议签订后冷面相对。做好“售后服务”是人才引进过程中至关重要的一环。首先,要对毕业生因人而异,科学分析他们的需求层次,按美国心理学家马斯洛的需求能级理论,一般而言,已婚研究生最大的需求是安全需要——即解决其配偶及子女的工作与学习;其次是生理需要——即有稳定的收入、住房以保证生活质量;再次是归属的需要——即能为他们提供良好的人际氛围,少些官僚作风,多些“家”的感觉;最后,往往也是很重要的,即自我发展的需要,能为他们提供再培养(考博、进修等)的机会;而对未婚研究生一般的需求

是相对较高的收入、良好的人际关系和最大的发展可能。根据我国实际,齐亮祖先生曾提出过“三留人”的原则,即待遇留人、环境留人(也就是我们今天所说的校园文化空间)、感情留人。从目前来看,环境留人属于一项硬指标,有美化的校园,较浓的学术气氛,融洽的人际关系,优良的教风和学风;待遇留人即要做到收入、福利、住房、配偶工作、子女入学、科研启动、职称评聘等方面,这是一项富有伸缩性的中性指标;而感情留人是模糊的软指标,是引进人才的艺术性、权变性的表现,如果这项工作做得扎实、真诚,甚至可以弥补前两项的不足,所以用人单位要舍得并善于感情投资,真正做到:要得来,留得住人,用得好人,培养成材。

三、引进人才中的近亲繁殖,造成学校风气不正,发展动力不足

目前一些学校,特别是一些经济欠发达地区和一些专科学校,由于种种客观原因造成人才引进的滞后和不前,这往往不是单凭高待遇和单向的感情投入能解决问题的,于是决策者们为了应付扩招及师资严重外流的事实,而犯了短视行为的错误,从本校应届毕业生中大量留人,甚至有的专科学校为了急于开课,专科生也都留了下来,造成一系列问题。特别是学术上的迎亲繁殖,使高校学术气氛荡然无存,不存在争鸣、研讨,有的只是媚上、唯师、等级制及相应的论资排辈,使本已艰难的校况及行将启动的校内管理体制改革的更加雪上加霜,缺乏前进的动力。

鉴于此,笔者认为,对于这样一些“困难户”,可以从两个难度入手强化人才梯队建设,一是加大校内管理体制改革的力度,理顺人事关系,借助目前国家专业目录调整的机遇,增设热门专业,争取生源,并同上级行政部门取得联系,加快院校、院系合并步伐,裁减冗员和学历不达标的人员。对于一些专科学校,积极对外拓展,在增加知名度的同时,与相关院校合并,进行全建制划归,或者挂靠一些名牌大学,进行校际重组,成立分校或请名牌学校的高级管理人员代理行政及高校教授经常兼课、讲学,建立开放型、归口型的高校,使人力资源得以共享。二是送本校毕业生去不同地区、不同学校进修,保送读本、读研,早规划,早下手,防止出现第二次人才断层(第一次指由于历史原因造成的45~55岁人才的断裂),学成后考聘上岗,以增强其学习期间的危机感,选拔保送生时对那些有敬业、爱校、爱岗精神

的人,要优先录用,并进行法律公证,以防止学成不归。

四、应克服招聘中单兵作战、忽视人才市场的平衡作用和媒体的广告效应

当前高校在人才引进过程中,单兵出击,四处网罗的做法仍是一种计划经济的产物。虽然近些年人才交流大会、毕业生供需见面会等不断举行,但其效果对求、聘双方都不甚理想,原因是多方面的,但究其一点是高校与人才市场之间缺乏长期的有效合作,只是在开会前一段时期才就组织等问题进行表面上的接触。事实上,学生就业、教师流动是高校与人才市场关系的两种具体结合形式。其中,人才引进就包含在教师流动这一方面,人才市场作为市场经济的新兴产物,其在高校人事与人力资源之间起着较大的制衡作用。另外,一项不足就是忽视媒体的宣传作用。一般而言,媒体,特别是诸如《光明日报》、《人才市场报》上所做的广告一方面是吸引人才的强力手段之一,另一方面也是对高校品牌的一种无形宣传,为此高校的人事部门每年要预算出一笔广告费,大约在 1.5 万元左右,在有影响的媒体上进行形象设计和人才招聘。再有就是忽视校际间的人才交流、互换,大部分高校怕别人挖走相关人才,采用封闭、保守、校本位的做法。事实上,对于求职者封是封不住的,因为他本身是动态的,是开放的。为此,各校之间,特别是相关学校之间,可首先在省际建立人才互动网络体系,也许本校目前不需求的专业人才别校恰好求之不得,如果建立起了这样一种公开、公平、高效、开放的人才互动网络,既是对求职者负责,也是兄弟院校之间交流合作的良好表征。

五、应注重人力资源的动态分析,建立起人才需求的预警机制

本文的人力资源动态分析,包括外源的人力需求年度差异分析、毕业生流向分析、生源结构性分析和内源性的梯队结构分析、学历职称结构分析、性别结构分析等。对于上述问题,当前高校在人才引进中重视其中几个方面,一般而言,集中在对内源性结构的分析上比较多,忽视对外在客观的动态把握。比如国家教育部高校学生司和中国高教学会高校招生研究会每年都

要编写《中国普通高等学校招生年鉴》,一般于次年或第三年出版。这部《年鉴》,对指导高校学生就业和高校人才引进都起着科学的规范作用,对高校提前 1~2 年制订用人计划,建立预警机制起着导向作用。事实上,人力需求和生源结构年度上的差异是很显著的,特别是国家对专业目录进行了重大调整之后。通常在高级人才引进中认为学生就业是初次就业,实际上,在这次初次就业前的生源市场竞争中,高校学生已经有意无意地选择了自己的就业去向,这种生源的方向选择深深地制约着 3~5 年后其就业的目标定位。如果我们的高校能从长远角度入手,兼顾到校内人才动态需求实际(梯队、职称、年龄、性别等结构)后,科学预测和决策,及早地和入校生达成意向性合同或合同性的协议,会使几年后的人才引进工作处于极为有利的地位,同理,对毕业生需求年度差异的分析可以使清楚不同届数学生总体需求的差异,能动地制订相关政策,而不能几年不变地用一套政策。比如 1999 届毕业生的需求与 2000 届毕业生需求会存在显著差异,这通过抽样分析和对生源年龄的分析就可预测出其大体趋势,而对毕业生流向的分析可以为高一级教育行政部门和本校提供政策制订上的导向,抓住流动规律,创造本地区和本校的优势条件,消除和减弱不利因素。

对人力资源内源结构的分析是科学预警机制建立的另一基点,避免引进人才中的学历、年龄、职称空档和重叠,以避免给今后评聘工作中带来内耗的负面牵制力,同时也可使梯队建设保持连续性和一贯性,不致于出现断档。而性别结构也是一个十分重要的因素,据社会心理学研究表明:如果某群体中女性比例占到 65%,男性比例占到 85%,就会造成性别结构失调,从而降低工作绩效,而当引进同一群体中未育女性年龄之差小于 4 时,引进量上就要予以考虑。当然,这并不是排斥女大学生就业,只是做理论上的分析,可以用职务分散化、生育距离化等方式弥补工作质量的下降。

以上从 5 个方面扼要分析了当前高校在人才引进中的不足和相应的对策,当然还有其他方面,比如引进人才中的主观臆断、单凭学历取人、巨型学校的校院系三级单位的协调以及用人单位“守株待兔”或“脚踏多只船”等问题。由于篇幅所限,在此就不一一赘述了。